

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Fenomena *Employee retention* semakin menarik perhatian global di tengah tingginya mobilitas tenaga kerja. Pergeseran generasi ke dunia kerja, terutama dominasi Generasi Z, telah mengubah cara organisasi memandang pengelolaan sumber daya manusia. Sekitar 40% Generasi Z secara global mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam dua tahun pertama (Deloitte, 2023). Tingginya intensi berpindah pekerjaan (*turnover intention*) menjadi sinyal lemahnya retensi karyawan, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap stabilitas organisasi.

Dalam sektor kesehatan, permasalahan retensi karyawan juga sangat nyata. Tingginya tingkat *turnover* perawat masih menjadi tantangan global bagi dunia kesehatan. Pasca pandemi COVID-19, tekanan kerja, kelelahan emosional, serta menurunnya kepuasan kerja membuat banyak tenaga keperawatan mempertimbangkan untuk meninggalkan profesinya. Survei internasional terhadap lebih dari 18.000 perawat di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa hampir sepertiga responden berencana meninggalkan profesi keperawatan, dan 94% menyatakan adanya kekurangan perawat yang parah atau sedang di tempat kerja mereka (AMN Healthcare, 2023). Kondisi ini menggambarkan krisis keperawatan yang belum menunjukkan krisis retensi tenaga kesehatan yang berdampak pada kualitas pelayanan dan keberlanjutan operasional rumah sakit.

Di Kawasan Asia Tenggara, fenomena serupa terlihat, rendahnya tingkat engagement karyawan di kawasan ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa banyak karyawan belum sepenuhnya terlibat secara kognitif, emosional, maupun perilaku dalam pekerjaannya, sehingga kontribusi optimal terhadap organisasi menjadi kurang maksimal. Engagement yang lemah secara langsung berkaitan dengan rendahnya retensi, karena karyawan cenderung tidak memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi (Gallup, 2024). Ketika keterikatan ini tidak terbentuk, karyawan lebih mudah mempertimbangkan peluang kerja lain yang dinilai lebih mampu memenuhi harapan pribadi dan profesionalnya. Kondisi ini semakin menuntut perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor nonfinansial yang mampu meningkatkan loyalitas, seperti kualitas lingkungan kerja, kesejahteraan psikologis, dan citra perusahaan sebagai pemberi kerja (*Employer branding*). Faktor-faktor tersebut menjadi elemen strategis dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif dan berkelanjutan bagi karyawan.

Hasil survei menunjukkan bahwa 65,1% responden mendefinisikan lingkungan kerja *toxic* sebagai lingkungan dengan tingkat stres tinggi dan burnout, seperti beban kerja berlebihan serta kurangnya keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini menggambarkan bahwa masalah lingkungan kerja tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga berdampak langsung pada kondisi psikologis karyawan. Lebih lanjut, survei tersebut juga mengungkapkan bahwa 53,7% responden pernah meninggalkan pekerjaannya karena menghadapi lingkungan kerja yang *toxic* (iHire, 2025). Data ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang negatif dapat memicu keputusan keluar secara sukarela. Temuan ini menegaskan bahwa

*toxic workplace environment* dan burnout merupakan faktor signifikan yang mendorong keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi, khususnya ketika perusahaan gagal menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif.

Selain itu, isu lingkungan kerja toksik (*Toxic workplace environment*) juga menjadi sorotan global. Lingkungan kerja yang negatif, penuh konflik, dan minim dukungan organisasi menurunkan engagement dan memperlemah retensi karyawan (Rasool *et al.*, 2021). Kondisi tersebut menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif bagi perkembangan individu maupun organisasi secara keseluruhan. Fenomena ini berhubungan erat dengan *Job burnout*, yaitu kondisi kelelahan fisik dan emosional akibat stres kerja berkepanjangan, yang ditandai dengan penurunan motivasi, sinisme terhadap pekerjaan, serta menurunnya kinerja. Dalam jangka panjang, burnout tidak hanya merugikan karyawan secara personal, tetapi juga berdampak pada meningkatnya tingkat turnover, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam konteks Indonesia penelitian di RSUD Bajawa memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan tingkat *burnout* perawat (Due *et al.*, 2020) . Dari 104 responden, sebanyak 45,2% mengalami *burnout* sedang dan 11,5% *burnout* tinggi, sedangkan mayoritas menilai gaya kepemimpinan di ruang rawat inap belum sepenuhnya demokratis. Hasil ini menegaskan bahwa pola kepemimpinan yang tidak partisipatif dan kurang mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang toksik, yang berujung pada peningkatan stres, kelelahan emosional, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Kondisi ini mencerminkan bahwa fenomena yang sama berpotensi

terjadi pada RSUD Prasetya Bunda, terutama karena tingginya beban kerja dan dominasi perawat muda (Gen Z).

Sejalan dengan itu, laporan penelitian terhadap 480 perawat di Indonesia juga memaparkan bahwa kepemimpinan *toxic* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, produktivitas, dan niat untuk keluar dari organisasi (Solehudin & Syabanasyah., 2024). Bahkan, 78% perawat melaporkan stres akibat tekanan kerja yang tinggi, dan 65% menyebutkan kepemimpinan yang buruk sebagai sumber utama stres. Fakta ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang negatif, penuh tekanan, dan minim dukungan manajerial dapat memunculkan kondisi *burnout* yang pada akhirnya meningkatkan risiko *turnover* di kalangan perawat.

**Tabel 1.I.1**

**Data Keluar Masuk Perawat di RSUD Prasetya Bunda**

Tahun	Jumlah Perawat	Masuk	Keluar
2022	76	3	4
2023	77	6	5
2024	78	8	7
2025	77	8	9

*Sumber: Data Internal SDM RSUD Prasetya Bunda*

Fenomena retensi tidak hanya menjadi isu global, tetapi juga mulai terasa pada sektor kesehatan di Indonesia, termasuk di RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya. Berdasarkan data internal RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya periode 2022–2025, perawat yang keluar menunjukkan kecenderungan meningkat dari tahun ke tahun. Tercatat pada tahun 2023 terdapat 5 perawat yang mengundurkan diri, kemudian

naik menjadi 7 perawat pada tahun 2024, dan kembali meningkat menjadi 9 perawat pada tahun 2025. Kebutuhan perawat ditentukan berdasarkan rasio keperawatan terhadap jumlah tempat tidur sesuai dengan standar rumah sakit tipe C. Mengacu pada standar tersebut, kebutuhan tenaga perawat umumnya berkisar antara 1,5–2 perawat untuk setiap 1 tempat tidur. Dengan jumlah tempat tidur RSU Prasetya Bunda sekitar  $\pm 50$  *bed*, maka estimasi kebutuhan perawat berada pada kisaran 77–100 orang. Oleh karena itu, meningkatnya jumlah perawat yang keluar berpotensi menghambat pemenuhan kebutuhan tenaga perawat secara optimal, sehingga menunjukkan adanya permasalahan *employee retention* yang perlu mendapat perhatian. Peningkatan jumlah perawat yang keluar ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam retensi karyawan, khususnya pada kelompok perawat Gen Z yang dikenal memiliki mobilitas kerja tinggi serta ekspektasi besar pada lingkungan kerja yang sehat, suportif, dan memberikan peluang pengembangan karier.

Fenomena tersebut menimbulkan berbagai dampak bagi rumah sakit, seperti penurunan kualitas pelayanan, meningkatnya beban kerja bagi perawat yang tetap bertahan, serta bertambahnya biaya rekrutmen dan pelatihan pegawai baru. Kondisi ini mengisyaratkan adanya faktor-faktor yang perlu dikaji lebih mendalam untuk memahami penyebab rendahnya retensi, antara lain kemungkinan adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif (*toxic workplace environment*), tingkat kelelahan kerja yang tinggi (*job burnout*), persepsi terhadap citra rumah sakit sebagai tempat kerja (*employer branding*), faktor kompensasi, peluang pengembangan karier, serta sistem penjadwalan kerja yang dapat turut

memengaruhi keputusan perawat untuk meninggalkan rumah sakit. Faktor- faktor tersebut berpotensi memengaruhi tingkat retensi perawat (*employee retention*) di RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya secara signifikan.

Fenomena retensi semakin krusial pada Generasi Z yang kini memasuki dunia kerja. Studi di Bandung menemukan bahwa beban kerja tinggi, budaya kerja toksik, dan kompensasi yang tidak memadai merupakan faktor dominan yang mendorong Generasi Z untuk meninggalkan organisasi (Sanjaya & Daniel, 2024). *Job burnout* secara signifikan memengaruhi niat karyawan muda untuk bertahan di Surakarta (Jurnal *et al.*, 2025). Di sisi lain, *toxic leadership* berkontribusi besar dalam menurunkan retensi karyawan, lebih kuat dibandingkan pengaruh kepemimpinan transformasional (Tanuwijaya & Jakaria, 2022)

Penelitian terdahulu memang telah banyak mengkaji *turnover intention* sebagai cerminan lemahnya retensi karyawan. Rasool *et al.*, (2021) meneliti dampak *toxic workplace* terhadap retensi, Jurnal *et al.*, (2025) meneliti pengaruh *Job burnout* terhadap niat bertahan, dan Ekhsan *et al.*, (2025) menyoroti *Employer branding* terhadap retensi. Namun penelitian ini ditujukan untuk mengisi celah penelitian terkait inkonsistensi temuan mengenai pengaruh *job burnout* terhadap *employee retention*, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan. Hidayat *et al.*, (2025) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap *employee retention*, sementara mayoritas penelitian lain menunjukkan bahwa *burnout* justru berpengaruh negatif terhadap *employee retention* maupun *intention to stay* pada tenaga Kesehatan (Ghasemi *et al.*, 2022; Jin *et al.*, 2024; Wardah & Haris, 2025; Abdurrohman *et al.*, 2024). Inkonsistensi empiris tersebut mendorong perlunya

kajian lanjutan dengan memasukkan secara simultan faktor *toxic workplace environment*, *job burnout*, dan *employer branding* dalam satu model untuk menjelaskan *employee retention* pada perawat Generasi Z di RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Penelitian terdahulu memang telah banyak mengkaji *turnover intention* sebagai cerminan lemahnya retensi karyawan. Rasool *et al.*, (2021) meneliti dampak *toxic workplace* terhadap retensi, Jurnal *et al.*, (2025) meneliti pengaruh *Job burnout* terhadap niat bertahan, dan Ekhsan *et al.*, (2025) menyoroti *Employer branding* terhadap retensi. Namun, terdapat beberapa celah penelitian. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada *turnover intention*, bukan langsung pada variabel *Employee retention* sebagai *outcome* utama. Penelitian yang menggabungkan *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, dan *Employer branding* dalam satu model penelitian masih sangat terbatas. Berdasarkan hasil telaah tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait integrasi faktor lingkungan kerja toksik, *burnout*, dan *employer branding* dalam menjelaskan retensi perawat Generasi Z di daerah non-metropolitan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan tiga faktor utama *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, dan *Employer branding* dalam menjelaskan *Employee retention* pada perawat Generasi Z di RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya, yang belum banyak dikaji pada konteks serupa di Indonesia.

Penulis memilih topik ini karena adanya urgensi praktis dan akademis. Dari sisi praktis, tingginya mobilitas Generasi Z berpotensi merugikan perusahaan karena hilangnya karyawan berpengalaman dan meningkatnya biaya rekrutmen.

Dari sisi akademis, penelitian ini penting untuk memperkaya literatur terkait retensi, khususnya dengan menekankan variabel *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, dan *Employer branding* secara bersamaan.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang *Employee retention* dengan mengintegrasikan aspek lingkungan kerja, kesejahteraan psikologis, dan branding organisasi. Secara praktis, penelitian ini dapat membantu RSUD Prasetya Bunda dalam merumuskan strategi retensi, misalnya dengan menciptakan budaya kerja sehat, mengurangi *Job burnout*, serta memperkuat *Employer branding*. Dari sisi kebijakan, dari hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi pemangku kepentingan di bidang ketenagakerjaan dalam menekan angka *turnover* dan meningkatkan retensi karyawan muda.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab kesenjangan akademis, tetapi juga memberikan solusi nyata bagi pihak rumah sakit dalam menjaga keberlanjutan perawat Generasi Z. Fokus utama penelitian adalah bagaimana *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, dan *Employer branding* memengaruhi *Employee retention* pada perawat Generasi Z di RSUD Prasetya Bunda.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian sebelumnya, maka rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah rendahnya retensi perawat, khususnya pada Generasi Z. Fenomena tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti

*Toxic workplace environment, Job burnout, dan Employer branding*. Oleh karena itu, masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana *Toxic workplace environment Job burnout, Employer branding dan Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda
2. Bagaimana pengaruh *Toxic workplace environment* terhadap *Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda
3. Bagaimana pengaruh *Job burnout* terhadap *Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda
4. Bagaimana pengaruh *Employer branding* terhadap *Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda
5. Bagaimana pengaruh *Toxic workplace environment Job burnout, Employer branding* terhadap *Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian identifikasi masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Toxic workplace environment, Job burnout, Employer branding dan Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda
2. Pengaruh *Toxic workplace environment* terhadap *Employee retention* pada perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda.
3. Pengaruh *Job burnout* terhadap *Employee retention* pada perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda.

4. Pengaruh *Employer branding* terhadap *Employee retention* pada perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda.
5. Pengaruh *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, *Employer branding* terhadap *Employee retention* pada Perawat Gen Z di RSUD Prasetya Bunda

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, yang diwujudkan melalui dua bentuk manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini secara teoritis berpotensi memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan variabel *Toxic workplace environment*, *Job burnout*, *Employer branding*, dan *Employee retention* dalam satu model penelitian. Penelitian ini juga memperkuat pemahaman mengenai relevansi *Social Exchange Theory* yang menekankan prinsip timbal balik dalam hubungan organisasi dengan karyawan, dalam konteks dunia kerja Kesehatan.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

###### **a. Bagi Perusahaan**

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi manajemen RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, mengurangi potensi *Job burnout* di kalangan tenaga kesehatan,

serta meningkatkan *Employer branding* agar karyawan merasa bangga dan termotivasi untuk bertahan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan serta landasan dalam pengembangan studi berikutnya yang menyoroti faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi *Employee retention*. Peneliti berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian, baik pada sektor produksi, layanan, maupun industri yang berbeda, agar memperoleh temuan yang lebih menyeluruh dan memungkinkan dilakukan perbandingan dengan hasil penelitian ini.

## **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di RSUD Prasetya Bunda Tasikmalaya yang berlokasi di Jl. Ir. H. Juanda No.1, Panyingkiran, Kelurahan Panyingkiran, Kecamatan Indihiang, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih berdasarkan pada pertimbangan bahwa rumah sakit memiliki kompleksitas tinggi dalam pengelolaan SDM. Selain itu, di RSUD Prasetya Bunda memiliki banyak perawat gen Z yang cukup signifikan sehingga sesuai untuk dijadikan unit analisis dalam penelitian tentang *employee retention*.

### **1.5.2 Waktu Penelitian**

Penelitian ini berlangsung selama 7 bulan, yaitu mulai bulan September 2025 hingga April 2026. Rincian jadwal pelaksanaan penelitian secara lengkap disajikan pada Lampiran 1.